

Anregungen für Führungspersonen

Konflikte bei Veränderungen am Arbeitsplatz konstruktiv lösen

Was umfasst der konstruktive Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz aus der Führungsperspektive?

- Konflikte sind Teil eines Veränderungsprozesses und daher ganz normal
- Als Führungsperson präsent und im Kontakt mit den Mitarbeitenden sein, Stimmungen wahrnehmen, auch auf Unausgesprochenes achten
- Den Mitarbeitenden Unterstützung im Umgang mit Konflikten anbieten
- Bei Bedarf auf professionelle Unterstützung zurückgreifen

Weshalb ist der konstruktive Umgang mit Konflikten bei Veränderungen wichtig?

- Konflikte können die Aufmerksamkeit der Mitarbeitenden binden und die Leistungsfähigkeit sowie das Wohlbefinden beeinträchtigen.
- Wenn im Team oder zwischen einzelnen Mitarbeitenden Unstimmigkeiten herrschen, braucht es einen offenen Dialog darüber. Wenn nichts unternommen wird, tendieren Konflikte zur Weitereskalation und werden schwieriger zu lösen.
- Konflikte beinhalten eine Sachebene und eine Beziehungsebene. Oft wird über die Sache gesprochen, wenn es eigentlich um Beziehungen und Emotionen geht.
- Führungskräfte sind verantwortlich für eine gelingende Zusammenarbeit im Team. Das bedeutet aber nicht, dass sie bei jedem Streit unter Mitarbeitenden sofort eingreifen müssen.

Welche besonderen Herausforderungen haben Führungskräfte in der Konfliktklärung?

- Selber eine neutrale bzw. allparteiliche Haltung einnehmen
- Sich ein möglichst objektives Bild machen, alle Perspektiven und Sichtweisen beachten
- Den Mut haben, Konflikte und die damit einhergehenden Emotionen offen anzusprechen.

Welche Vorgehensweise unterstützt Mitarbeitende bei der Konfliktklärung?

- Motivieren Sie die Mitarbeitenden, Kritik und Feedback selber anzubringen.
- Sprechen Sie in einer ersten Runde unter vier Augen mit den einzelnen Mitarbeitenden, bevor sie alle Beteiligten an einen Tisch einladen.
- Fragen Sie nicht, wer Recht hat, sondern beziehen Sie die Perspektive aller Beteiligten mit ein.
- Fragen Sie nach den zugrunde liegenden Interessen und Bedürfnissen.
- Motivieren Sie die Beteiligten zu einer Win-Win-Haltung und vermeiden Sie Vereinbarungen, welche eine Partei als «Verlierer» dastehen lassen.
- Suchen Sie mit den Beteiligten nach Lösungen, die für alle Vorteile bringen und mit denen alle einverstanden sind.

ZIELE	VORGEHEN	BEISPIELE
Spannungen im Team frühzeitig wahrnehmen und ansprechen	Präsent sein, Stimmungen wahrnehmen und auch auf Unausgesprochenes achten	<p>«Ich erlebe dich in letzter Zeit angespannt und unter Druck. Wie geht es dir?»</p> <p>«Sie wirken auf mich abwesend und zurückhaltend. Gibt es etwas, was Sie ansprechen möchten?»</p> <p>«Mir ist eine gute Atmosphäre im Team wichtig. Was braucht es aus deiner Sicht im Moment?»</p>
Die Mitarbeitenden dazu motivieren, Anliegen direkt bei der betreffenden Person anzubringen.	Bei Klagen von Mitarbeitenden über Kolleginnen und Kollegen dazu auffordern, das Gespräch selber zu suchen. Nachfragen, was der Mitarbeitende von Ihnen erwartet. Hilfe und Unterstützung für die Klärung anbieten.	<p>«Hast du schon mit ihm/ihr gesprochen? Was hindert dich daran, das Gespräch zu suchen? Was erwartest du von mir?»</p> <p>«Wie kann ich dich dabei unterstützen, diese Situation zu klären?»</p>
Konflikte normalisieren. Auf die Frage, wer Recht hat oder wer schuld ist, verzichten.	Zur Konfliktsituation tragen alle Beteiligten bei. Die Suche nach Schuldigen ist nicht förderlich. Fordern Sie die Mitarbeitenden dazu auf, sich konstruktive eigene Schritte zu überlegen.	«Wie kannst du persönlich zu einer guten Atmosphäre beitragen?»
Die verschiedenen Sichtweisen akzeptieren, nicht nach der «Wahrheit» suchen. Die Beteiligten zum Perspektivenwechsel einladen.	Im Klärungsgespräch alle Beteiligten nach ihrer Sichtweise fragen. Oft lassen sich bereits damit viele Missverständnisse klären. Die Sichtweise des anderen zu verstehen heisst nicht, damit einverstanden zu sein. Voraussetzung für einen konstruktiven Dialog ist es, sich in der eigenen Sichtweise verstanden zu fühlen.	<p>«Wie siehst du die Situation und welche Sichtweisen wären auch noch denkbar?»</p> <p>«Wie könnte es deine Kollegin auch noch gemeint haben?»</p>
Die Bedürfnisse und Interessen der Beteiligten erfragen.	Wenn die Konfliktparteien auf ihren Positionen beharren, ist kein Weiterkommen. Erst das Wissen um die Interessen und Bedürfnisse ermöglicht stimmige Lösungen.	<p>«Wofür benötigen Sie diese zusätzlichen Ressourcen?»</p> <p>«Worum geht es dir dabei?»</p> <p>«Was macht dieses Anliegen für dich so zentral?»</p>

www.zepra.info/bgf-talk